

## 社会的インフラを担うヤマトグループ

1919年創業のヤマトグループは、宅急便をはじめ、それまで世の中になかった多くのサービスを創出し、今では社会的インフラを担う企業となりました。昨今、事業を取り巻く環境は大きく変化しており、消費行動や流通構造の変化が加速しています。また、持続可能な社会の実現に向けて、企業による積極的な関与や課題解決の重要性がより高まっています。

このような環境下、ヤマトグループは、グループ各社の経営資源

を結集したOneヤマト体制のもと、ネットワーク・オペレーションの構造改革および法人ビジネス領域の拡大を中核とする事業構造改革の推進により、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値を拡大することで、持続的な事業成長の実現を目指しています。

これらの取組みを通じて、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」に貢献し、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

## CONTENTS



### グループ概要\*

\* 2023年3月期または2023年3月時点

営業収益

1兆8,006億円

営業利益

600億円

法人関連  
オペレーション拠点\*1  
約400拠点

宅急便営業所  
3,331拠点

国内宅急便ネットワーク  
カバー率  
100%

海外展開  
24の国と地域

社員数  
約21万人

セールスドライバー  
約6万人

宅配便サービス  
国内シェア\*2  
第1位 シェア 47.5%

宅配便年間取扱数量  
(宅急便・宅急便コンパクト・EAZY・ネコポス)  
約23.3億個

クロネコメンバーズ  
会員数  
約5,600万人

\*1 営業倉庫、法人顧客向け集配拠点など  
\*2 出所：国土交通省「宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」

### 見通しに関する注記

本レポートには、ヤマトホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、本レポートの作成時点で入手可能な情報に基づいたものです。これらの記述には経済情勢、消費者動向、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため実際の業績は、当社の見通しとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

### 編集方針

ヤマトグループは、様々なステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係を構築するため、法定開示のみならず、ステークホルダーにとって必要と考えられる情報を、迅速、正確かつ公正公平に伝達することを方針としています。本レポートは、経営戦略や事業概況、ESGへの取組みなど非財務情報を含めお伝えし、ヤマトグループについて総合的に理解を深めていただくことを目的としています。なお、ホームページにはより詳細な情報を掲載していますので、ぜひご覧ください。

### 参考ガイドライン

- ・ 経済産業省 「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- ・ IFRS Foundation (国際会計基準財団) 統合報告フレームワーク



<p><b>01</b> ヤマトグループの価値創造</p> <p>01 社会的インフラを担うヤマトグループ／編集方針</p> <p>02 グループ企業理念</p> <p>04 提供価値を拡大してきた歴史(100年のあゆみ)</p> <p>06 「End to End」に対する提供価値の拡大に向けて</p> <p>08 価値創造プロセス</p> <p>10 パフォーマンスハイライト</p>	<p><b>44</b> コーポレート・ガバナンス</p> <p>44 社外取締役座談会</p> <p>50 コーポレート・ガバナンス</p> <p>58 取締役／監査役／執行体制</p>
<p><b>12</b> Oneヤマトで向かう先</p> <p>12 社長メッセージ</p> <p>16 CFOメッセージ</p> <p>18 ネットワーク・オペレーション構造改革</p> <p>22 法人ビジネス領域の拡大</p> <p>26 人事戦略</p> <p>32 デジタル戦略</p> <p>34 環境戦略</p> <p>38 サステナブル経営</p> <p>38 サステナブル経営の強化</p> <p>40 サステナブル中期計画2023</p> <p>42 持続的成長を支える施策</p>	<p><b>62</b> 財務セクション</p> <p>62 10か年データ／業績ポイント</p> <p>64 連結財務諸表</p>
	<p><b>70</b> 企業データ</p> <p>70 グローバルネットワーク</p> <p>71 会社情報／株式情報</p>

# グループ企業理念

ヤマトグループの原点は、1931年に制定して以降、一度も変更していない創業の精神「社訓」にあります。当社グループは、この「変わるべからざる価値観」をもとに構成する「グループ企業理念」を拠り所とし、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業となることを目指しています。

## 経営理念

ヤマトグループは、  
社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、  
より便利で快適な生活関連サービスの創造、  
革新的な物流システムの開発を通じて、  
豊かな社会の実現に貢献します。

## 社訓

### 一、ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもってお客様やパートナーと接し、自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

### 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけでなく、お客様(委託者)の心(意思)をお届けし、お客様(委託者・受取人)に喜びをもたらすことである、と定義しています。

### 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、高い倫理観を持って行動することの重要性を表しています。



創業者・小倉康臣

### 「社訓」に込められた創業の精神

ヤマトグループの100年超の歴史で「変わるべからざるもの」、それは創業者の小倉康臣が創業間もない1931年に制定した「社訓」にあります。康臣は会社経営について、経営者がどれだけ合理的な経営を行ったとしても、その会社は形式的な組織に過ぎず、会社が社会から認められるには、そこで働く一人ひとりの心がけが最も重要であると考えていました。

運送事業に携わる者は、日々、それぞれの持ち場で働いているため、上意下達に時間がかかってしまいます。それを補って余りあるのは、社訓を大事にする一人ひとりの自主性であると康臣は考え、社訓を社内に浸透させていきました。

詳細は当社ホームページをご覧ください。

▶ 企業姿勢や社員行動指針を含むグループ企業理念

<https://www.yamato-hd.co.jp/company/philosophy.html>

▶ 各方針・宣言

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/policy.html>



# 提供価値を拡大してきた歴史(100年のあゆみ)

ヤマトグループは、時代の変化を先取りして、お客様が求める商品・サービスを提案することで今日の発展につなげてきました。日本で初めての路線事業として、定期積み合わせ輸送を開始。その後、不特定多数のお客様の配送ニーズに応える「宅急便」を発売し、個人～法人のお客様のニーズに応え、提供価値を拡大してきました。2019年に創業100周年を迎えましたが、事業環境の大きく急激な変化を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していくための構造改革に踏み出しました。

**1919年**  
トラック運送会社  
**大和運輸創業**



**1919年頃**  
事業環境  
貨物輸送の変化  
(牛馬車・荷車からトラック輸送へ)

**1960年頃**  
高度経済成長～安定成長  
生活水準・購買力の向上

**2000年頃**  
ライフスタイルの変化、  
「宅配」から「個配」へ  
ニーズが拡大

**2020年～**  
新型コロナウイルスの  
感染拡大  
消費行動や  
流通構造の変化

---

**1929年頃**  
戦略の方向性  
路線事業の開始  
小口輸送需要への対応



**1976年頃**  
宅急便の開始  
●生活者のニーズに応える  
商品・サービスの提供  
●宅急便ネットワークの拡大

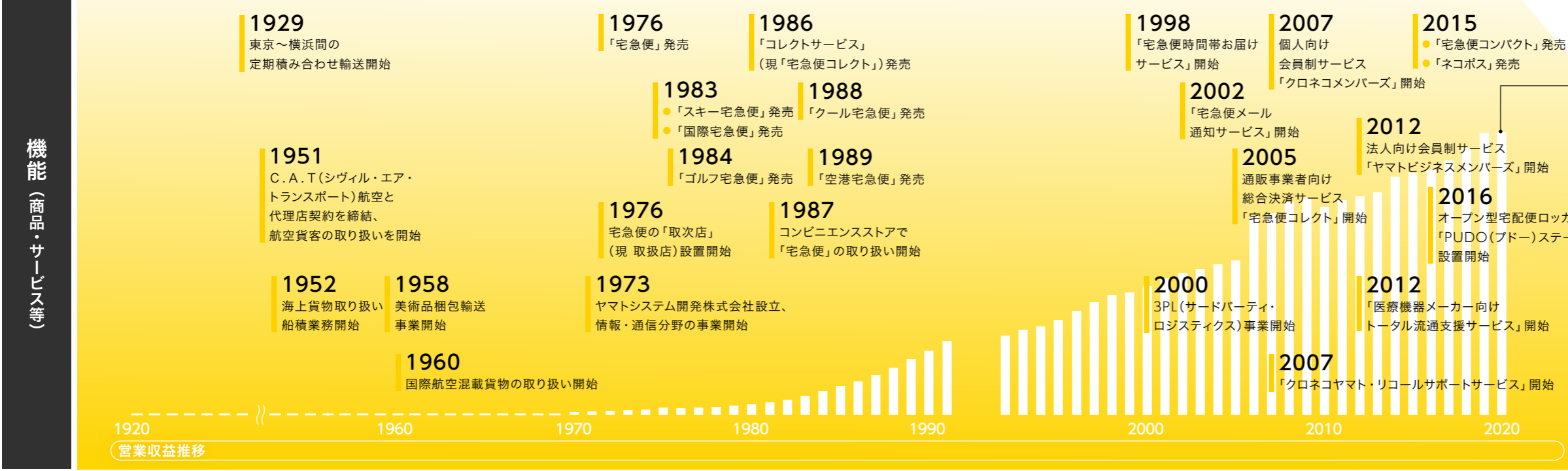


**2000年頃**  
グループ経営の推進  
●デリバリー事業の  
さらなる進化  
●ノンデリバリー事業の  
自立的な成長



**2013年頃**  
企業発物流におけるソリューションの創出  
●付加価値の高い  
事業モデルの創出  
●ネットワーク革新に  
よる事業基盤の強化



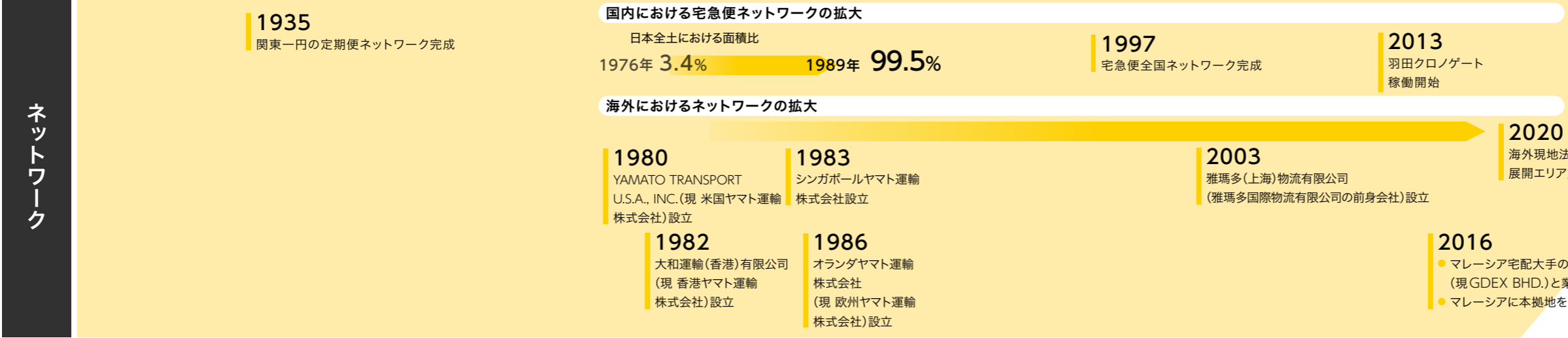


**創業100周年**  
2020年3月期  
**1兆6,301億円**

2021年4月～  
**中期経営計画**  
**「Oneヤマト2023」**



グループ経営資源を結集したOneヤマトの経営体制を始動  
海外を含む法人顧客のビジネスの上流領域から下流領域まで、「End to End」での価値提供を目指す



# 「End to End」に対する提供価値の拡大に向けて

昨今、事業を取り巻く環境は大きく変化しており、消費行動や流通構造の変化が加速しています。また、持続可能な社会の実現に向けて、企業による積極的な関与や課題解決の重要性がより高まっています。このような環境下、ヤマトグループは、グループ各社の経営資源を結集したOneヤマト体制のもと、ネットワーク・オペレーションの構造改革および法人ビジネス領域の拡大を中核とする事業構造改革の推進により、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値を拡大することで、持続的な事業成長の実現を目指しています。

2020年4月～  
経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

2021年4月～  
中期経営計画「Oneヤマト2023」～

## 課題認識

急速に変化する事業環境、深刻化する社会課題を踏まえ、お客様や社会の期待・ニーズに持続的に応えていくため、グループ経営構造改革および事業構造改革に踏み出しました。

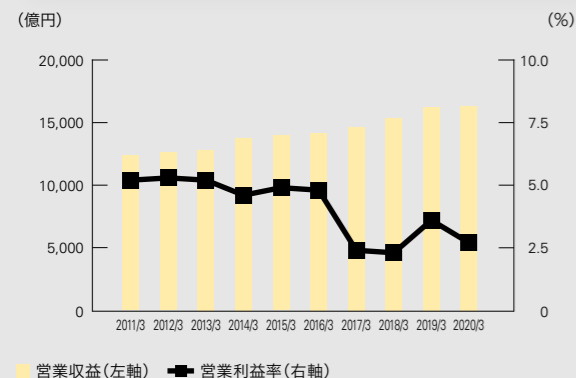
### 事業環境／社会課題

- お客様の「期待」「ニーズ」の多様化
- 産業のEC化の急進展
- 総人口の減少と地域の過疎化
- 労働人口の減少
- 気候変動と資源減少

### 経営構造の課題

- 機能ごとの事業会社に経営資源が分散(部分最適)
- 宅急便による従来型ビジネスモデルの限界
- 経験と勘に依存した属人的な意思決定
- 自前主義中心の企業風土

### 営業収益／営業利益率の推移 (2011年3月期～2020年3月期)



## グループ経営構造改革

### Oneヤマト体制の構築

- グループ8社をヤマト運輸に統合し、経営資源を結集・再配置

### 事業ポートフォリオの見直し

- ヤマトリース・ヤマトホームコンビニエンスの株式を譲渡(完全子会社→持分法適用会社)
- 東アジア・東南アジアに展開した宅急便の撤退

### Review

(2022年3月期～2023年3月期)

### 中期経営計画「Oneヤマト2023」の成果・課題

- 成果**
  - グループ資源を結集した「Oneヤマト体制」の構築
  - 起点としてのEC物流ネットワーク構築が進展
  - 既存の宅急便ネットワーク強靱化に向けた全体像の設計完了、順次取組み開始
  - 国内ECの調達・返品領域、日本向け越境EC、食品販売事業者への3温度帯ロジスティクス、LLP(リードロジスティクスパートナー契約)案件等、価値提供領域が拡大
- 課題**
  - 営業・オペレーション一体の事業構造改革
  - 事業構造改革を支える経営基盤の継続的な強化
  - 外部環境の変化を踏まえたプライシング適正化

## 事業構造改革

### ネットワーク・オペレーション構造改革 ▶ P18～21

- 専用ネットワーク構築と拡大、既存ネットワーク強靱化

#### Point

成長領域の物流ニーズへの対応の強化、ネットワーク品質・効率性の向上

### 法人ビジネス領域の拡大 ▶ P22～25

- 国内外の拠点と輸配送のネットワークやコントラクトロジスティクス、国際フォワーディングを組み合わせた提供価値拡大

#### Point

国内およびグローバルに広がる顧客のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値拡大

### 構造改革を支える基盤戦略の推進

人事戦略  
▶ P26～31

デジタル戦略  
▶ P32～33

環境戦略  
▶ P34～37

### 持続的な企業価値向上のための基盤強化

サステナブル経営の強化 × コーポレート・ガバナンスの強化  
▶ P38～43 ▶ P44～61

### 目指す姿

サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大  
～持続的な事業成長の実現～

# 価値創造プロセス

## 事業環境/社会課題

- お客様の「期待」「ニーズ」の多様化
- 産業のEC化の急進展
- 総人口の減少と地域の過疎化
- 労働人口の減少
- 気候変動と資源減少

## 外部環境の変化によるコスト上昇

- 現在: 国際情勢の不安定化に伴うインフレ影響
- 今後: 労働力不足(2024年問題・2030年問題)

## 目指す姿

- 経営理念: 豊かな社会の実現に貢献
- 環境ビジョン: つなぐ、未来を届ける、グリーン物流
- 社会ビジョン: 共創による、フェアで、  
“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献



持続的な  
企業価値向上

## 経営資源/強み (2023年3月時点)

### 顧客基盤

- 法人顧客 ▶ ビジネスメンバーズ: 約**160万社**
- 生活者 ▶ クロネコメンバーズ: 約**5,600万人**

### 人材

- 社員数 ▶ 約**21万人**
- セールスドライバー ▶ 約**6万人**

### 物流ネットワーク

- 拠点ネットワーク ▶ 法人関連オペレーション拠点: 約**400拠点**
- 輸配送ネットワーク ▶ 宅急便営業所: **3,331拠点**
- ▶ 宅急便ネットワーク専用ネットワーク(EC物流・保冷・法人)
- ▶ 国際輸送(フォワーディング・アジア越境陸上輸送)

### 情報

- リアル・デジタルの顧客接点 ▶ セールスドライバー/営業担当/ゲストオペレーター/コールセンターオペレーター/クロネコメンバーズ/ビジネスメンバーズ
- データ ▶ 荷物流動データ: 年間約**23.3億個**
- ▶ ヤマトデジタルプラットフォーム

### 財務

- 健全性 ▶ 格付け(R&I): **AA-**

## 価値創造の戦略

### サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大

営業・オペレーション一体の事業構造改革による収益性と成長力向上

### 法人ビジネス領域の拡大

### ネットワーク・オペレーション構造改革

#### 構造改革を支える基盤戦略の推進

人事戦略      デジタル戦略      環境戦略

#### 持続的な企業価値向上のための基盤強化

- サステナブル経営の強化
- エネルギー・気候
- 大気
- 資源循環・廃棄物
- 社会と企業のレジリエンス
- 労働
- 人権・ダイバーシティ
- 安全・安心
- データ活用・セキュリティ
- サプライチェーンマネジメント
- 地域コミュニティ

#### コーポレート・ガバナンスの強化

## アウトプット

### 財務価値向上



- 中長期の目線\*
- 連結営業利益率: **7%以上**  
(2027年3月期)
- ROE: **13%以上**  
(2027年3月期)

### 非財務価値向上



- 中長期の目標
- GHG(温室効果ガス)排出量\*1:  
2050年 **実質ゼロ**
- 2030年 **48%削減**\*2
- \*1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2)
- \*2 2021年3月期比



- 中長期の目線\*
- 人的生産性\*3:  
2023年3月期比 **15%増加**  
(2027年3月期)
- エンゲージメントの向上:  
社員意識調査\*4において過去最高値を上回る水準 (2027年3月期)
- \*3 (連結営業収益-連結下払経費)÷連結人件費
- \*4 国内連結会社および(株)スワンが対象
- 中長期の目標
- 重大交通事故\*5件数: **0件**
- 重大労働災害\*6件数: **0件**
- \*5 有責死亡交通事故 \*6 死亡労働災害

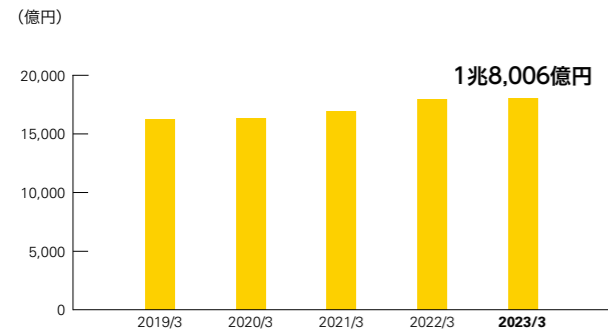
※2024年3月期 期首時点の想定

# パフォーマンスハイライト 2023年3月期

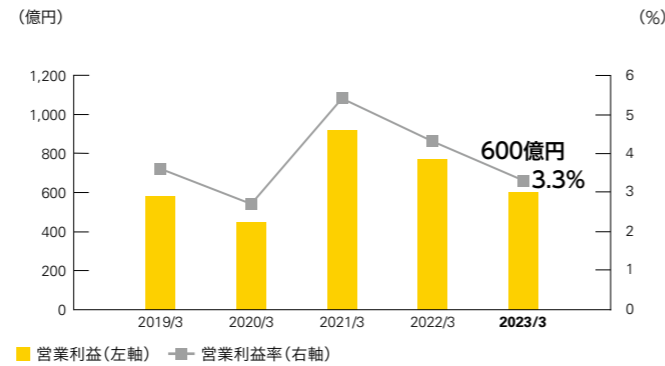
## 財務情報

営業収益は、成長が続くEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことにより、前期比0.4%増の1兆8,006億68百万円となりました。営業利益は、燃料単価や時給単価、電気代などの上昇や、ネットワーク・オペレーションの構造改革など中期経営計画「Oneヤマト2023」推進に伴う費用が増加したことにより、前期比22.2%減の600億85百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、海外連結子会社の清算を承認したことに伴い、法人税等調整額が減少したことなどにより、前期比18.0%減の458億98百万円となり、ROEは前期比2.0ポイント低下の7.6%となりました。

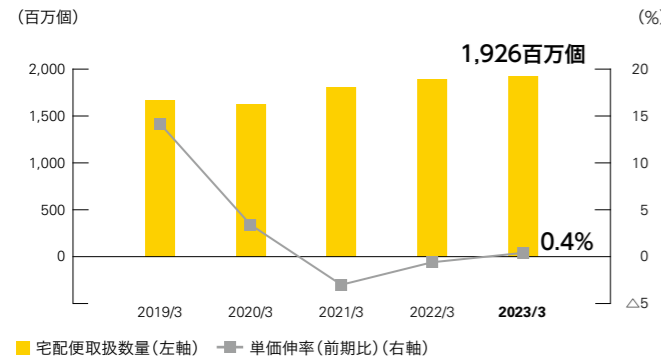
### 営業収益



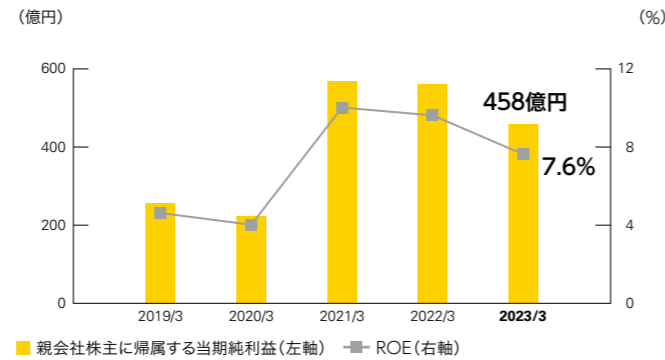
### 営業利益 / 営業利益率



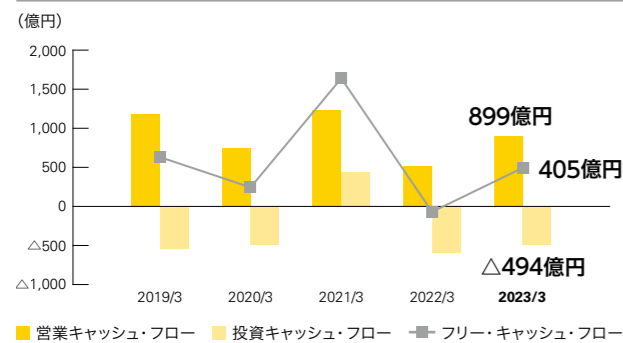
### 宅配便取扱数量\*1 / 単価伸率(前期比)



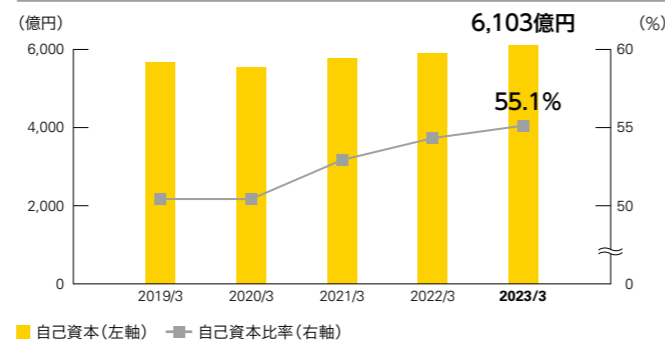
### 親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



### 営業キャッシュ・フロー / 投資キャッシュ・フロー / フリー・キャッシュ・フロー\*2



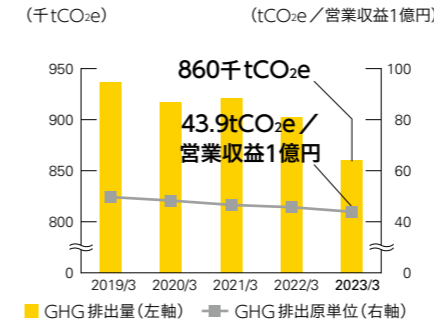
### 自己資本 / 自己資本比率



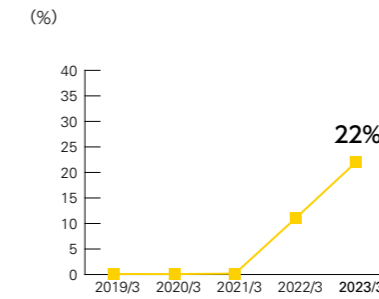
## 非財務情報

ヤマトグループは、中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現を目指し、サステナブル経営を推進しています。マテリアリティに対する2023年の到達目標と具体的な行動を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、その2年目となる2023年3月期は、EVや太陽光発電設備の導入などによるGHG排出量削減や、専門人材の採用・育成強化、人材の多様性を尊重し社員が活躍できる職場環境の整備などに取り組まれました。引き続き、事業構造改革を支え持続的な成長につなげるべく、各種施策を推進していきます。

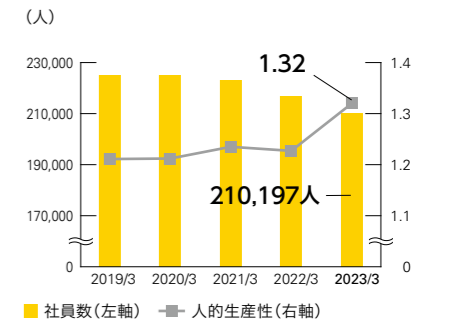
### 温室効果ガス(GHG)排出量\*3 / GHG排出原単位



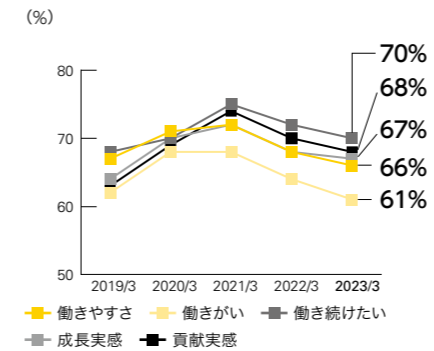
### 再生可能エネルギー由来電力利用率\*3\*4



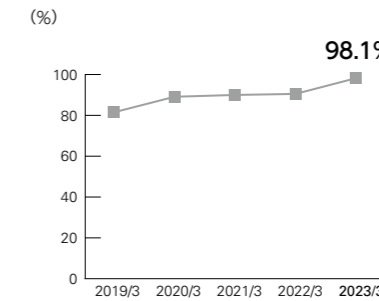
### 社員数 / 人的生産性\*5



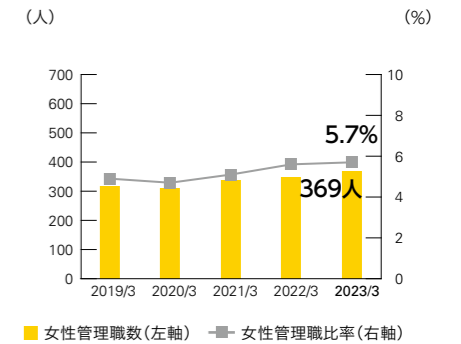
### 社員意識調査\*6



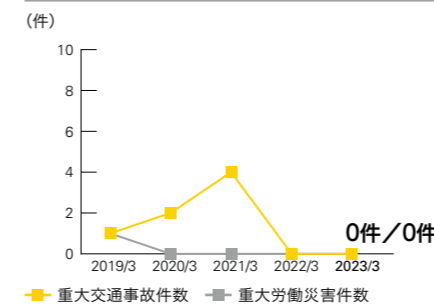
### 1人当たり年次有給休暇取得率\*7



### 女性管理職数 / 女性管理職比率\*3



### 重大交通事故\*8件数 / 重大労働災害\*9件数



\*1 定義: 宅急便・宅急便コンパクト・EAZY  
 \*2 フリー・キャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー  
 \*3 対象: 国内連結会社および(株)スワン  
 \*4 再生可能エネルギー由来電力MWh / 総電力MWh  
 \*5 (連結営業収益 - 連結下払経費) ÷ 連結人件費  
 \*6 年次で実施している働き方に関する意識調査(対象: 国内グループ会社のフルタイム社員・パートタイマー社員)  
 \*7 各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数 ÷ 各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数 × 100 (対象: 国内連結会社および(株)スワンのフルタイム社員)  
 \*8 有責死亡交通事故  
 \*9 死亡労働災害